

Innovative Lösungen für eine nachhaltige Kulturlandschaftsentwicklung im Spreewald

Ergebnisse des ginkoo-Projekts

Bettina König, Nico Heitepriem, Anett Kuntosch, Maria Busse,
Tamara Schaal, Felix Zoll, Felix Herle, Martina Schäfer,
Rosemarie Siebert, Katharina Diehl, Jan-Hendrik Skroblin, Michael
Petschick



Herausgeber

IRI THESys
Humboldt-Universität zu Berlin
Unter den Linden 6
10099 Berlin

Offices: Friedrichstraße 191/193



Innovative Lösungen für eine nachhaltige Kulturlandschaftsentwicklung im Spreewald entwickeln

Ergebnisse des ginkoo-Projekts

Bettina König, Nico Heitepriem, Anett Kuntosch, Maria Busse,
Tamara Schaal, Felix Zoll, Felix Herle, Martina Schäfer,
Rosemarie Siebert, Katharina Diehl, Jan-Hendrik Skroblin, Michael
Petschick

DOI: 10.18452/20902

Inhaltsverzeichnis

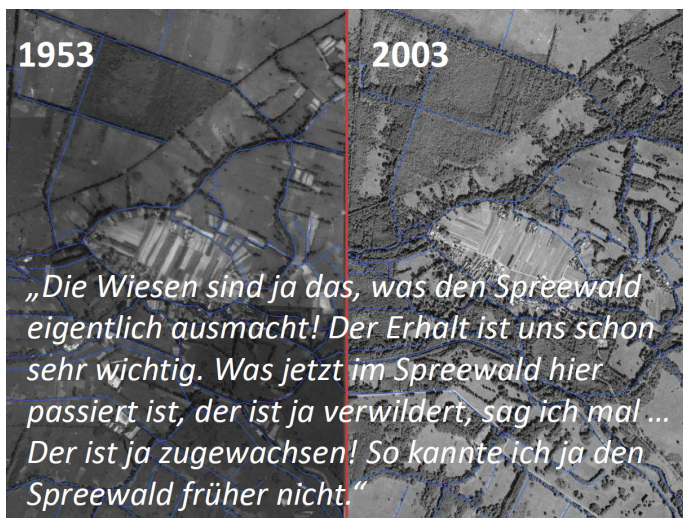
1. Einleitung	5
1.1 Der ginkoo-Ansatz	6
1.2 Ideen, die im ginkoo-Projekt begleitet wurden	7
1.3 Ergebnisübersicht	10
2. Ausgewählte Ergebnisse	11
2.1 Vom einfachen Flächenpool zum Entwicklungspflegepool Spreewaldwiesen	11
2.2 Thermische Verwertung von Biomasse von landwirtschaftlichen Standorten	13
2.3 Finanzierungsinstrumente zur Kopplung von Tourismus, Naturschutz und Landwirtschaft	14
3. Fazit: Was bedeuten die Ergebnisse für die Koordination der Entwicklung von innovativen Lösungen für den Spreewald?	16
3.1 Wie kann Nachhaltigkeit im Spreewälder Innovationsgeschehen berücksichtigt werden?	17
3.2 Worauf ist im Spreewald bei Akzeptanzfragen zu achten?	19
3.3 Wie kann im Spreewald Kooperation bei der Entwicklung von Lösungen gelingen?	19
3.4 Wie können Nachhaltigkeitsprobleme im und Lösungsideen aus dem Spreewald kommuniziert werden?	20
3.5 Wie bleibt das Wissen der Expert_innen und Akteure im Spreewald erhalten und entwickelt sich weiter?	21
3.6 Wie kann man den Innovationsprozess integrativ koordinieren?	22
Literaturverzeichnis	28

1. Einleitung

Der Spreewald – eine idyllische Kulturlandschaft mit Nachhaltigkeitsherausforderungen und Innovationsbedarf. Biosphärenreservate übernehmen eine Modellfunktion, z. B. für das Entwickeln und Umsetzen nachhaltiger Wirtschaftsformen. Im ginkoo-Projekt stehen feuchte Niedermoorstandorte des inneren Spreewalds und ihre Bedeutung für Biodiversität, Klimawandel, Kultur oder Hochwasserschutz im Zentrum der betrachteten Nachhaltigkeitsherausforderungen.

Nachhaltige Kulturlandschaftsentwicklung als Innovationsmanagementproblem.

Der Spreewald ist ein typisches Beispiel für Regionen mit marginalen Landwirtschaftsstandorten: Die schwierigen Wettbewerbsbedingungen für die Landwirte auf diesen Standorten sowie unterschiedliche Auffassungen verschiedener Akteure davon, wie der Spreewald sich weiterentwickeln soll, stellen die Idylle dieser Kulturlandschaft jedoch auf die Probe. Gesucht sind Ansätze, um den permanenten Wandel von Kulturlandschaften im Spreewald gesellschaftlich wünschenswert zu gestalten¹.



Für wen ist diese Broschüre? Diese Broschüre richtet sich an die Akteure, welche die Entwicklung von innovativen Lösungen im Spreewald und anderen Kulturlandschaften in Zukunft begleiten. Sie soll einen Überblick über die gemeinsamen Arbeiten von Wissenschaft und Praxis im ginkoo-Projekt vermitteln und auf die wichtigsten Ergebnisse hinweisen. Akteure aus anderen Regionen, die nachhaltige Lösungen für Kulturlandschaften suchen, finden konkrete Beispiele und übertragbare Anregungen für das Innovationsmanagement.

¹ Zitat eines Akteurs aus dem Spreewald, Quelle: Karte vom Landesamt für Umwelt, Biosphärenreservat Spreewald

1.1 Der ginkoo-Ansatz

Das ginkoo-Projekt verfolgt einen transdisziplinären Aktionsforschungsansatz. Dieser wurde in der Definitionsphase gemeinsam von Forschung und Praxis entwickelt. Zu Beginn wurden die Ausgangssituation der Modelllösungen und die Praktiken des Innovationsmanagements analysiert: aus Sicht der Nachhaltigkeitsbewertung, von Akzeptanz und Partizipation, des Kooperationsmanagements, des Marketings, der Ex-ante-Innovationsbewertung und des Wissensmanagements (WM). Zur Zielerreichung wurden folgende Forschungsfragen gestellt:

1	Wie können Innovationsprozesse für ein nachhaltiges Kulturlandschaftsmanagement organisiert und koordiniert werden?
2	Wie stellt sich ein Konzept für Innovationsaktivitäten für ein nachhaltiges Kulturlandschaftsmanagement vor Ort dar?
3	Wie zeichnet sich die Innovationspraxis aus Sicht der Nachhaltigkeitsbewertung derzeit aus? Mit welchen Werkzeugen/Tools kann sie verbessert werden?
4	Wie ist die Innovationspraxis aus Sicht von Akzeptanz und Partizipation derzeit gestaltet? Mit welchen Werkzeugen/Tools kann sie verbessert werden?
5	Wie wird die Innovationspraxis aus Sicht von Kooperation und Governance derzeit beschrieben? Mit welchen Werkzeugen/Tools kann sie verbessert werden?
6	Wie ist die Innovationspraxis aus Sicht des Marketings derzeit einzuschätzen? Mit welchen Werkzeugen/Tools kann sie verbessert werden?
7	Wie lässt sich die Innovationspraxis aus Sicht der Innovationsbewertung derzeit einschätzen? Mit welchen Werkzeugen/Tools kann sie verbessert werden?
8	Wie sieht die Innovationspraxis aus Sicht des Wissensmanagements derzeit aus? Mit welchen Werkzeugen/Tools kann sie verbessert werden?

Für die jeweiligen Bereiche wurden erste Vorschläge für Instrumente (Tools) entwickelt, welche die Akteure in der Praxis bei der Bewältigung von Herausforderungen in Innovationsprozessen unterstützen sollen. Die Werkzeuge für die voranstehend genannten thematischen Bereiche wurden an die Fallstudien angepasst und getestet. Auf dieser Basis wurden sie weiterentwickelt und zum sogenannten Innovationsmanagementmodell (IMM) – dem ginkoo-Innovationsnavigator – zusammengeführt. Dieses steht nun digital zur Verfügung. So soll das in ginkoo erarbeitete Wissen für viele weitere Akteure nutzbar sein. Beim Einstieg hilft ein Basischeck, um sich zu orientieren, in welchem der Bereiche die Innovationspraxis genauer betrachtet und ggf. durch das Anwenden von Tools verbessert werden kann (bspw. Nachhaltigkeitsbewertung, Kooperations- und WM, Akzeptanzförderung). Damit das Tool zum Innovationsmanagement in Zukunft breit genutzt wird, wurden Rückmeldungen von weiteren Akteuren der nachhaltigen Land- und Ernährungswirtschaft eingeholt und für die Endfassung berücksichtigt.

1.2 Ideen, die im ginkoo-Projekt begleitet wurden

Idee 1 Flächenpool/ Landschaftspflegepool

Was war das Problem?

Nicht erst seit der deutschen Wiedervereinigung haben sich die Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Nutzung der spreewaldtypischen Feuchtwiesen stark verändert. Eine rentable Nutzung dieser größtenteils extensiv bewirtschafteten Niedermoorstandorte ist heutzutage immer seltener möglich. Für die Artenvielfalt, das Landschaftsbild und die regionale Identität wertvolle Bereiche mit einer offenen Landschaft werden zunehmend aus der Nutzung genommen und verbuschen.

Was war die Idee?

Eine mögliche Lösung und zugleich ein kooperativer Ansatz ist die Einrichtung und konzeptionelle Einbettung sogenannter Flächenpools (FP). Darin werden Flächen zur Kompensation von Eingriffen in die Natur sowie Landschaft gebündelt und für die Umsetzung konkreter Pflege- sowie Entwicklungsmaßnahmen z. B. von Feuchtwiesen genutzt.

So sind wir vorgegangen:

- Test: Kooperative Implementierung von ‚FP‘
- Lokale Erhebung von Akzeptanzfaktoren zu FP
- Einbindung der Landeigentümer in die Konzeption
- Nachsteuern und Testen über Einzelmaßnahmen
- Ableitung von Schlussfolgerungen für ein ganzheitliches ‚Entwicklungspflegekonzept Spreewaldwiesen‘

Diese Ergebnisse sind dabei entstanden:

- Akzeptanzanalyse
- Kooperationsanalyse
- Entwicklungspflegekonzept Spreewaldwiesen

Idee 2

Thermische Verwertung von Biomasse von marginalen landwirtschaftlichen Standorten

Was war das Problem?

Die typischen Spreewald-Feuchtwiesen zeichnen sich durch ihre besondere Vegetationszusammensetzung aus. Das Heu der zunehmend feuchten bis nassen Standorte ist u. a. durch ihren hohen Anteil an Sauergräsern sehr nährstoffarm. Die typische Nutzungsform als Tierfutter ist daher für die meisten Landwirte nicht mehr möglich. Ein ehemals geschlossener Wirtschaftskreislauf ist heute kaum noch vorhanden. Alternative Nutzungsformen existieren im Spreewald derzeit nicht.

Was war die Idee?

Was für den Tiernagen ein Nachteil ist, kann für die Produktion von Wärme neue Perspektiven eröffnen, denn der hohe holzige Anteil in den Sauergräsern kann unter bestimmten technischen Voraussetzungen energetisch genutzt werden. Ein bestehender Anlagentyp, um aus Stroh Wärme zu erzeugen, sollte für den Einsatz von Landschaftspflegeheu angepasst und in einem Pilotmodell getestet werden.

So sind wir vorgegangen:

- Identifikation geeigneter Anlagen und Anbieter (inkl. Mittelakquise)
- F&E-Arbeiten des/r Landwirt_in mit dem/der Ofenbauer_in und Bau der Anlage
- Planung und Umsetzung der technologischen Weiterentwicklung in transdisziplinären Arbeitsgruppen
- Sichern des Wissensstands bei den einzelnen Projektpartner_innen

Diese Ergebnisse sind dabei entstanden:

- Pilotanlage zur Wärmeerzeugung aus Landschaftspflegematerial
- Flyer für die alternative Nutzung von Biomasse aus Problemstandorten
- Akzeptanzanalyse mit Spreewälder Landwirt_innen
- Vorhaben zur Weiterentwicklung der Technologie und Ausweitung zur Demonstrationsanlage

Idee 3

Kopplung von Tourismus, Naturschutz, Landwirtschaft durch Finanzierungsinstrumente

Was war das Problem?

Die Akteure aus Naturschutz, Landwirtschaft und Tourismus agieren oft parallel zueinander und haben wenig Gelegenheiten, um sich z.B. über die Herausforderungen der Kulturlandschaft Spreewald auszutauschen. Die Entwicklung eines gemeinsamen Problembewusstseins bezüglich der Erhaltung der offenen Kulturlandschaft im Spreewald wird dadurch erschwert. Zwar gibt es lokale Initiativen und Aktivitäten zum Erhalt der Kulturlandschaft, aber gemeinsame Lösungen sind nicht in Sicht, auch weil manchmal das Verständnis für den jeweils anderen fehlt oder zu wenig oder nicht gezielt genug miteinander geredet wird.

Was war die Idee?

Durch öffentliche und private Finanzierungsformen der Landschaftspflege Lösungsmodelle zu entwickeln, die es ermöglichen, den bisher unterrepräsentierten Sektor ‚Tourismus‘ an der Finanzierung von Landschaftspflegeprojekten zu beteiligen. Dies auch unter Einbezug betroffener Akteure aus Landwirtschaft, Naturschutz und anderen Bereichen.

So sind wir vorgegangen:

- Auftaktworkshop zur Bedeutung der Kulturlandschaft im Spreewald
- Studie und partizipative Identifikation von Finanzierungsmodellen für Kulturlandschaftserhalt und -pflege
- Gemeinsamer Entwicklungsprozess mit empirischen Erhebungen (kalkulatorische Szenarien, Kommunikationsanalyse, Studie zu Volunteering), Workshops und Umsetzungsarbeiten in Form eines Pilotprojekts

Diese Ergebnisse sind dabei entstanden:

- Erkenntnisse zum Mehrwert der Spreewaldwiesen für Tourismus und Artenvielfalt
- Sektorübergreifendes Akteursnetzwerk und Arbeitsgruppen
- www.spreewaldfreunde.de

1.3 Ergebnisübersicht

Die folgende Übersicht² stellt vor, zu welchen Themen im ginkoo-Projekt im Zusammenspiel zwischen Wissenschaft und Praxis geforscht wurde. Dies ist Ergebnis eines intensiven Austauschs und gemeinsamen Lernprozesses.

Thema	Idee 1 FP/ Land- schaftspflege- pool	Idee 2 Thermische Verwertung	Idee 3 Kopplung Tourismus, Na- turschutz, Landwirtschaft	Gesamt
Nachhaltig- keitsbewertung				Tool zur Identifikation gemeinsamer Nachhaltigkeitsziele
Akzeptanz	Akzeptanzana- lyse und akzep- tanzsteigernde Maßnahmen	Akzeptanzana- lyse		Tool ‚Akzeptanz stra- tegisch steigern‘
Kooperation	Kooperations- analyse		Förderung Ehrenamt Evaluation Spendenscho- ber Projekt	Ziele nachh. Kultur- landschaftsentwick- lung Tool Kooperations- management
Marketing			Befragung Wiesenaktie Partizipative Entwicklung von Finanzierungsinstru- menten Kommunikationsanalyse Einnahmeszenarien Volunteering	Marketing Manual
Innovationsbe- wertung				Tool Innovationsbe- wertung
Wissensma- nagement		Erfahrungswi- ssen sichern und weitergeben		Visuelle Wissens- landkarten für Koor- dination und Kom- munikation Partizipative Kartie- rung für Details Prob- lemstandorte Tool
Praxiskoordina- tion	Test und Nach- steuern	Pilotanlage Technolog. An- passung und Ausbau für De- monstration	Test und Nachsteuern Koordination und Partner www.spreewaldfreunde.de AG Öffentlichkeitsarbeit/ Marketing	GIS Grundlagen Problemflächen Konzept
Gesamtkoordi- nation	Begleitung und Nachsteuern	Begleitung und Nachsteuern	Prozessplanung, Koordina- tion, Begleitung, Nachsteu- ern	Prozessplanung- und -koordination, Mode- ration, Synthese IMM, Übertragbarkeit

Anm.: Die Einzelbeiträge sind hier grob aufgeführt, insbesondere bei den Abstimmungsprozessen zwischen Wissen-
schaft und Praxis ist eine klare Zuordnung zu detailliert für diese Broschüre. Die Verteilung der Beiträge richtet sich
nach einem gemeinsamen Abwägungsprozess zwischen wissenschaftlichem Erkenntnisinteresse und praktischen Be-
darfen bei der Entwicklung einer Modelllösung für eine nachhaltige Kulturlandschaftsentwicklung im Spreewald.

² Übersicht über die wissenschaftlichen und praktischen Beiträge im ginkoo-Projekt, Quelle: Bettina König

2. Ausgewählte Ergebnisse

Im Rahmen des ginkoo-Projekts wurden in Zusammenarbeit zwischen dem Biosphärenreservat Spreewald, Akteuren aus dem Bereich des Kulturlandschaftsmanagements und Wissenschaftler_innen zu Aspekten des Innovationsmanagements verschiedene Studien durchgeführt. Diese waren sowohl spezifisch auf einzelne Ideen oder Akteursgruppen von Landwirt_innen bis zu Tourist_innen ausgerichtet oder sektorübergreifend angelegt. Die wichtigsten Ergebnisse werden im Folgenden zusammengefasst.

2.1 Vom einfachen Flächenpool zum Entwicklungspflegepool Spreewaldwiesen

Zum Erhalt der gefährdeten Niedermoorstandorte hatte die Bürgerstiftung Kulturlandschaft Spreewald die Idee, FP auszuweisen und die Pflege über Ausgleichs- und Ersatzmaßnahmen zu finanzieren. Für die erste Umsetzung von FP im Spreewald wurden 2014/2015 zunächst zwei geeignete Feuchtwiesengebiete identifiziert. Jedoch wurde dabei ersichtlich, dass das geplante Vorgehen aus rechtlichen und organisatorischen Gründen nicht möglich war und bis heute nicht ist. Denn die für die Biodiversität wichtigen Feuchtwiesen sind weitgehend als Natura 2000 und Naturschutzgebiet ausgewiesen.

Auch aus der Perspektive der Akzeptanz wäre diese Lösungsidee schwierig umzusetzen gewesen, wie zwei zwischen 2015 und 2017 durchgeführte Studien zeigten: Die durchgeführten Befragungen ergaben, dass die Einstellung zur Lösung FP maßgeblich von den individuellen Wertvorstellungen zur Spreewälder Kulturlandschaft beeinflusst wird. Dabei spielen sowohl Werte wie Erholung, Ästhetik und ‚Heimat‘, als auch stärker instrumentelle Werte, wie die Wichtigkeit für die Region, Tourismus, Biodiversität, Landwirtschaft und intrinsische Werte (Eigenwert der Natur) eine Rolle. Die Wertschätzung gegenüber der Kulturlandschaft ist im Allgemeinen sehr hoch. Jedoch besteht zwischen den Landeigentümer_innen und den Initiator_innen des FP-Konzepts keine Einigkeit, warum die Kulturlandschaft schützenswert ist. Die Festschreibung der Bewirtschaftung im Sinne einer aus naturschutzfachlichen Sicht aufwertenden Kulturlandschaftspflege über 25 Jahre (inkl. Grundbucheintrag) fand bei einigen Landeigentümer_innen keine Akzeptanz. Zudem wurde die Auswahl der Gebiete für FP von einigen kritisch gesehen. Zu einer der Feuchtwiesenflächen gab es sowohl sehr positive Einstellungen zum FP als auch Akteure, die ihre Beteiligung von bestimmten Bedingungen abhängig machten und auch solche, die die Idee komplett ablehnten. Zur zweiten Fläche gab es mehr kritisch als positiv eingestellte Eigentümer.

Daneben wurden die gerechte Prozessgestaltung, Vorerfahrungen mit Naturschutzprojekten und -planungen und das damit zusammenhängende Vertrauen in koordinierende und beteiligte Akteure als akzeptanzentscheidend genannt.

Ein Workshop und eine Flächenbegehung der Flächen mit den Landeigentümern half dabei die Flächen und deren Problematik kennenzulernen, verschiedene Sichtweisen offenzulegen und gemeinsame Ziele zu diskutieren³.

Zwar gelang die Umsetzung der FP-Idee nicht, jedoch entstand aus den Einsichten in die damit verbundenen Schwierigkeiten ein integratives ‚Entwicklungspflegekonzept Spreewaldwiesen‘. Es dokumentiert die Wissensbasis für die Kulturlandschaftspflege in Form von Karten und Stand des Wissens zu den verschiedenen zu beachtenden rechtlichen Regelungen und Prozessen⁴.



³ Busse, M., Heitepriem, N., Siebert, R. (2019): The Acceptability of Land Pools for the Sustainable Revalorisation of Wetland Meadows in the Spreewald Region, Germany. Sustainability, 11, 4056; doi:10.3390/su11154056.

⁴ Begehung einer verbuschten Feuchtwiese mit Eigentümern und regionalen Expert_innen.
Quelle: Maria Busse

2.2 Thermische Verwertung von Biomasse von landwirtschaftlichen Standorten

Um die von Nutzungsaufgabe bedrohten Spreewälder Feuchtwiesen zu erhalten, kann es sinnvoll sein, den Wiesenschnitt ‚thermisch zu verwerten‘. Dabei wird in kleinen, lokalen Anlagen mit Vergasertechnologie (50 kW-250 kW) der Wiesenschnitt in Wärme umgewandelt, die direkt vor Ort genutzt werden kann. Um abzuschätzen, ob diese Idee im Spreewald akzeptiert wird und Umsetzungspotenzial in Landwirtschaftsbetrieben besteht, wurden bis 2018 strukturierte Interviews mit 20 Spreewälder Landwirten geführt. In der Befragung konnten drei Gruppen identifiziert werden:

1. **Befürworter_innen und potenzielle Anwender_innen**, die das Verfahren für geeignet halten, um die Feuchtwiesen zu schützen und lokale Kreisläufe zu schaffen, Interesse an der Technologie zeigen, unzufrieden mit dem jetzigem Heizungssystem sind, ausreichend Material zur Verfügung haben und den Entwicklungsstand der Technologie nicht als großes Hindernis wahrnehmen.
2. **Offene Landwirt_innen, die aber in naher Zukunft keine Anwender_innen** sein werden, da sie zwar Interesse an der Technologie und keine ethischen Bedenken haben, aber entweder nicht genügend Material zur Verfügung haben, die Technologie nicht ausgereift genug finden oder keine neue Heizungsanlage brauchen.
3. **Ablehner_innen aus ethischen Gründen**, die grundsätzliche Bedenken äußern, wie ‚Heu zu verbrennen statt als Tierfutter zu nutzen‘ und deshalb kein Interesse an diesem Lösungsansatz zeigen.

Es wurden noch weitere Akzeptanzfaktoren genannt, die aber weniger Einfluss auf die Entscheidung der Landwirt_innen über die zukünftige Nutzung der Technologie hatten: die Rentabilität einer Anlage, die Einbindung der Arbeitsabläufe in den Alltag auf dem Hof, die kontinuierliche Verfügbarkeit von Material, die Existenz einer Pilotanlage in der Region, der Austausch und Vertrauen zwischen regionalen Akteuren. Die große Mehrheit der befragten Landwirt_innen sieht ein gewisses Verbreitungspotenzial in der thermischen Verwertung für den Spreewald. Aber es sollte lediglich minderwertiges Material genutzt werden und die Technologie müsste weiterentwickelt werden. Überdies seien solche Anlagen eher für große Betriebe, Hotelanlagen und Kommunen geeignet. Ein paar Landwirt_innen schlugen vor, mit benachbarten Landwirt_innen zu diskutieren, ob Flächentausch es ermöglicht, eine größere, kommunale Anlage gemeinsam mit genügend Material zu beliefern (Busse et al. 2019b).

Neben der Abschätzung des Umsetzungspotenzials bei den Landwirt_innen galt es mit der Pilotanlage fortlaufend Wissen für ein funktionierendes Zusammenspiel zwischen Heugewinnung, -lagerung, Ofenbetrieb und Wärmenutzung zu sammeln. Ein Workshop mit dem Entwicklungsteam half Expert_innenwissen der Anlagentechnik, der Landwirtschaft und des Naturschutzes mit dem Erfahrungswissen der ersten Saison zusammenzuführen. Dieses vertiefte

gemeinsame Verständnis diene als Basis für das Nachsteuern bei der technologischen Weiterentwicklung⁵.



2.3 Finanzierungsinstrumente zur Kopplung von Tourismus, Naturschutz und Landwirtschaft

Die Herausforderungen der Kulturlandschaft waren zu Beginn nicht bei allen Akteuren ein relevantes Thema. Das ginkoo-Projekt wurde zunächst mit Praxisakteuren entwickelt, die ein sehr umfangreiches Problemverständnis und Lösungsideen für den Erhalt der Kulturlandschaft hatten. Diese Lösungsansätze erforderten jedoch die Kooperation oder Einbeziehung vieler Akteure. Zudem waren noch nicht alle Akteursgruppen zu Beginn des Projekts in die Entwicklung von Lösungen einbezogen. Naturschutz, Landwirtschaft und Tourismus agierten häufig neben- statt miteinander und verfügten nur über wenige Foren, um sich über Herausforderungen in der Kulturlandschaft auszutauschen. Landwirt_innen stehen unter wirtschaftlichem Druck und Naturschützer_innen können die Herausforderungen der sich ändernden Kulturlandschaften nicht alleine lösen. Derweil vermarkten Marketingorganisationen und Betriebe des Tourismus erfolgreich eine idyllische Kulturlandschaft. Die ginkoo-Wissenschaftler_innen fragten, ob es in dieser Situation nicht auch Potenziale für sektorübergreifende Lösungen gibt, insbesondere ob eine Beteiligung des Tourismus an der Finanzierung der Kulturlandschaftspflege eine Chance sein kann.

In Workshops des ginkoo-Projekts begannen Akteure der drei Sektoren basierend auf ersten Befragungen der Wissenschaftler_innen einander besser zu verstehen und ihre unterschiedlichen Sprachen, Denkweisen sowie Interessen kennenzulernen. Um vom Wissen zum Handeln zu gelangen, wurden die allgemeinen Diskussionen räumlich konkret gemeinsam zu Projektideen entwickelt. Dieser konkrete Kontext unterstützte die Entwicklung eines geteilten Problemverständnisses weiter.

⁵ Landschaftspflegematerial gestern und heute als Basis für eine touristische und energetische Inwertsetzung, Quelle: Anett Kuntosch

Aufbauend auf vorhandenen Initiativen wie der Wiesenaktie⁶, den Erfahrungen und Ideen der Akteure vor Ort und den Untersuchungsergebnissen der ginkoo-Wissenschaftler_innen wurde die Wissensbasis über Möglichkeiten zum Erhalt der Kulturlandschaft durch verschiedene Finanzierungsinstrumente schrittweise verbreitert⁷. Beispiele aus anderen Regionen halfen den Spreewälder Akteuren, in moderierten Workshops eigene Ideen zu entwickeln und bereits Vorhandenes noch einmal zu überdenken. Für die bereits bestehende Wiesenaktie wurde herausgearbeitet, wie sie noch besser etabliert werden kann und durch das niedrigschwelligere Instrument des Spendenschobers⁸ ergänzt. Gemeinsam konnten Akteure aus Tourismus, Landwirtschaft und Naturschutz beide Finanzierungsinstrumente kurzfristig unabhängig von Behörden in der Region testen und in einer Arbeitsgruppe, unterstützt durch Ehrenamtliche, umsetzen.



Im Jahr 2019 führte das ginkoo-Projekt eine begleitende Evaluierung mit zwei Erhebungen durch und holte Feedback zum bisherigen Vorgehen der beteiligten Akteure ein (Öffentlichkeitsarbeit, Verbreitung, Standorte für die Heuschoberspardosen). Bei einem Themenabend wurden weitere Partner_innen angesprochen und die weiteren Schritte geplant. Der erfolgreiche Dialog zwischen den verschiedenen Akteursgruppen im Spreewald wurde mit einem Workshop im Herbst 2019 zu Zielen der Kulturlandschaftsentwicklung im Licht von Nachhaltigkeit fortgeführt. Ein Leitfaden des ginkoo-Projekts gibt den Spreewälder_innen und Akteuren in anderen Regionen Hinweise für die Einbeziehung von Ehrenamtlichen in die Öffentlichkeitsarbeit⁹ sowie einen Überblick zu Finanzierungsinstrumenten, um den Tourismus an Nachhaltigkeitsvorhaben zu beteiligen¹⁰. Idealerweise können Ergebnisse aus dem ginkoo-Projekt im Aktionsplan Spreewald aufgenommen werden, der weitere Impulse für den Erhalt und die Gestaltung der Kulturlandschaft geschaffen hat¹¹.

⁶ Mit dem Erwerb einer Wiesenaktie wird die Flächenpflege dort finanziert, wo die Kulturlandschaftspflege nicht durch Landwirte oder öffentliche Mittel gesichert werden kann. Mit einer Wiesenaktie im Wert von 50 € können 1 000 m² Wiese gepflegt werden.

⁷ Herle, F. B., Hausy, C. (2019): Touristische Finanzierungsinstrumente zur nachhaltigen Kulturlandschaftsentwicklung. In: Tourismus und Gesellschaft. Berlin S. 295-308.

⁸ Der Spendenschober ist auch eine Idee aus dem Spreewald: Mit dem Aufstellen einer Spardose in Heuschoberform können Tourismusakteure zur Einnahme von kleineren Spenden beitragen.

⁹ Gill, F., Zscheischler, J., Schäfer, M., Heitepriem, N. (2019): Leitfaden für die Einbindung Freiwilliger in die Öffentlichkeitsarbeit. Eine Orientierungshilfe für Bürgerstiftungen. In: ginkoo Projektberichte. IRI THESys, Humboldt-Universität zu Berlin. DOI: <https://doi.org/10.18452/19714>

¹⁰ Herle, F. B., Hausy, C., König, B. (2019): Nachhaltige Kulturlandschaftsentwicklung durch touristische Finanzierungsinstrumente. Mit Praxisbeispielen erfolgreicher Zusammenarbeit und Tipps zur Gästemotivation. In: ginkoo-Projektberichte. IRI THESys, Humboldt-Universität zu Berlin. DOI: <https://doi.org/10.18452/19715>

Herle, F. B., Hausy, C. (2019): Touristische Finanzierungsinstrumente zur nachhaltigen Kulturlandschaftsentwicklung. In: Tourismus und Gesellschaft. Berlin S. 295-308.

¹¹ Beteiligung des Tourismus an der Kulturlandschaftspflege durch Finanzierungsinstrumente, Quelle: Anett Kuntosch, Bettina König, Nico Heitepriem

3. Fazit: Was bedeuten die Ergebnisse für die Koordination der Entwicklung von innovativen Lösungen für den Spreewald?

Strukturen, Prozesse, Chancen, Herausforderungen, nächste Schritte.

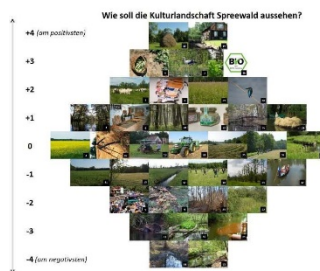
Als Beispiel für gelungene Zusammenarbeit von unterschiedlichen Akteuren wurde die Stadtmarketingrunde in Lübbenau untersucht (Herle et al. 2017). Sie bestätigt unsere Erfahrungen in der transdisziplinären Zusammenarbeit im ginkoo-Projekt: Ein moderierter Prozess, in den externes Wissen eingespeist, partizipativ für die spezifischen Bedingungen im Spreewald validiert, die Umsetzung gemeinsam geplant und Erreichtes kontrolliert, kommuniziert und reflektiert wird, ist Bedingung für das Entstehen von Zielen, nicht nur für das Marketing. Eine empirische Erhebung von Zielen der Spreewälder für eine nachhaltige Kulturlandschaftsentwicklung und der Austausch über die Bedarfe, das vorhandene Potenzial und die Grenzen der Akteure für die Koordination eines regionalen innovationsorientierten Kulturlandschaftsmanagements schlossen 2019 die ginkoo-Arbeiten im Spreewald zukunftsorientiert ab.

3.1 Wie kann Nachhaltigkeit im Spreewälder Innovationsgeschehen berücksichtigt werden?

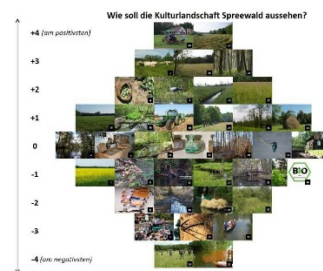
Nachhaltigkeit in Innovationsprozessen zu berücksichtigen, schafft gesellschaftlichen Mehrwert, kann aber herausfordernd sein: Um auf Landschaftsebene Nachhaltigkeitsziele umzusetzen, müssen viele unterschiedliche Akteure einbezogen werden. Diese können jedoch ein abweichendes Verständnis von Nachhaltigkeit haben und deshalb unterschiedliche Ziele verfolgen¹².



(1) Naturnahe, traditionelle Kulturlandschaft



(2) Kulturlandschaft als vom Menschen geprägte Naturlandschaft



(3) Kulturlandschaft als genutzte Natur.

„[...] auch Kulturlandschaft ist ja gepflanzt worden irgendwann aber hat eben auch eine **hohe Naturnähe** also sozusagen diese Symbiose zwischen Schutz- und Nutzungszielen“ (Interview SPW26)

„Kulturlandschaft Spreewald eine Landschaft, die durch Menschenhand geschaffen worden ist und gekennzeichnet ist durch offene Landschaften [...]“ (Interview SPW33)

„Aber Kulturlandschaft ist eben **nutzbare Natur** und das muss irgendwo rüberkommen.“ (Interview SPW14)

¹² vorläufige Ergebnisse der Studie Ziele für das Kulturlandschaftsmanagement im Spreewald vom 28.10.19, Quelle: Tamara Schaal

Es ist insofern zunächst notwendig eine gemeinsame Basis zum Nachhaltigkeitsverständnis zu schaffen. Um dies zu unterstützen und zu vereinfachen, haben wir deshalb ein webbasiertes Tool entwickelt. Das Tool fängt ein, welche Nachhaltigkeitsziele für verschiedene Akteursgruppen wichtig sind und inwieweit diese Ziele bereits erreicht werden. Die Ergebnisse der verschiedenen Gruppen können anschließend miteinander verglichen werden. Durch die Toolanwendung bekommen alle Beteiligten zunächst einen Eindruck darüber, wer welche Ziele verfolgt. Außerdem wird aufgezeigt, wo Einigkeit darüber besteht, ob ein Ziel erreicht wird und wo nicht. Zudem kann abgeleitet werden, wo noch Verbesserungspotenzial besteht. Die Ergebnisse können anschließend als Grundlage genutzt werden, um ein gemeinsames Zielverständnis zu entwickeln und zu klären, wie die identifizierten Potenziale ausgeschöpft werden können¹³.

Nr. neu nach Schritt 1	Nr. Liste nach Studie	Wichtige Ziele für eine nachhaltige Kulturlandschaftsentwicklung im Spreewald	1. Schritt: Punkte für Auswahl	2. Schritt: Wie gut werden diese Ziele im Spreewald erreicht?	
				KGA 1	KGA2
1	25	Erhalt von Lebensräumen	7	5	5
2	19	Kultur-/ Brauchtumspflege	6	7	8
3	22	Qualitätstourismus	5	5	5
4	36	Erhalt von Artenreichtum in Flora und Fauna	5	5	4
5	1	Regionale Marken/ Produkte	4	7	6
6	2	Regionale Wertschöpfungsketten	4	6	6
7	8	Förderung Ökolandbau	4	6	6
8	11	Fortbestehen der Landwirtschaft	4	8	6
9	17	Austausch zwischen Akteuren	4	6	4
10	18	Zukunftsfähigkeit	4	5	5
11	29	Ökologischer Kreislauf	4	4	4

¹³ Beispielhaftes Ergebnis einer Toolanwendung im Workshop Zukunftsbild Spreewald am 28.10.2019; Tabelle: Auswahl der wichtigsten Ziele von 32 und Bewertung wie gut sie bereits erreicht sind im Spreewald in 2 Kleingruppen (KGA) (0 = Ziel nicht erreicht, 10 = Ziel voll erreicht) Tool:: Felix Zoll, Katharina Diehl

3.2 Worauf ist im Spreewald bei Akzeptanzfragen zu achten?

Sehr wichtig ist es, sich der Komplexität der Aufgabe, die Spreewälder Feuchtwiesen zu erhalten, bewusst zu werden. Dazu gehört es, die komplexe Akteurskonstellation, die Heterogenität der Landschaft und der Lösungsansätze bei Akzeptanzanalysen zu beachten, aber auch die verschiedenen Wertevorstellungen und Zielvorstellungen zum Wiesen- und Kulturlandschaftserhalt zu berücksichtigen.

Um die Akzeptanz für Ideen zu steigern, empfiehlt es sich, voneinander abweichende Werte offenzulegen und gemeinsame Zielvorstellungen zu entwickeln. Auch eine frühzeitige und kontinuierliche Einbindung aller Akteure ist anzustreben, um den Innovationsprozess fair und transparent zu gestalten. Vorerfahrungen der lokalen Akteure und das daraus resultierende Vertrauen können Einstellungen und Handlung in erheblichen Maß beeinflussen. Zudem ist auch Akzeptanzsteigerung ein kontinuierlicher Prozess, in welchem die Akzeptanz für einzelne Lösungsansätze immer wieder abgeglichen werden muss und das Implementierungspotenzial in der Landschaft diskutiert sowie Konzepte



partizipativ angepasst werden sollten¹⁴.

3.3 Wie kann im Spreewald Kooperation bei der Entwicklung von Lösungen gelingen?

Ergebnisse aus dem transdisziplinären Forschungsprozess verdeutlichen, dass die verschiedenen Akteursgruppen (Biosphärenreservat und Naturschutz, Landwirtschaft, Tourismusdienstleister, lokale Bevölkerung, Kleinlandwirt_innen und Landbesitzer_innen) zwar den Landschaftswandel als Problem wahrnehmen, die Sichtweisen auf dieses Problem jedoch äußerst unterschiedlich sind. Ebenso unterscheiden sich die Ziele für die Landschaftsentwicklung und es wurden Konflikte zwischen Naturschutz und Landnutzungsinteressen deutlich. Um die wertvolle Kulturlandschaft im Spreewald zu erhalten, bedarf es einer integrierten Strategie oder einer Vision für die Landschaftsentwicklung und eines Konzepts, um die verschiedenen Einzellösungen und -ansätze bestmöglich zu verbinden. Dazu ist die Zusammenarbeit zwischen den

¹⁴ Ausschnitt aus dem Akzeptanztool (Maria Busse) www.akzeptanz-strategisch-steigern.de

Hauptakteuren im Spreewald notwendig und geteilte Ziele für die Kulturlandschaftsentwicklung. Hindernisse hierfür sind begrenzte Ressourcen sowie gegenseitiges Vertrauen.



Durch den transdisziplinären Ansatz des ginkoo-Projekts und die durch ginkoo gewährleistete neutrale Moderation konnten einige der Hindernisse für ein gemeinschaftliches Management der Kulturlandschaft verringert werden: Die Zusammenarbeit über Akteursgruppen hinweg wurde durch intensiven Austausch und Kommunikationsprozesse in Workshops gefördert, was sich bspw. am Spendenschoberprojekt zeigt. Darüber hinaus konnte durch das Projekt die thermische Verwertung von Biomasse als neuartiger Ansatz zur Inwertsetzung der marginalen Niedermoorstandorte im Spreewald getestet werden¹⁵.

3.4 Wie können Nachhaltigkeitsprobleme im und Lösungs-ideen aus dem Spreewald kommuniziert werden?

Marketing kann Innovationsprozesse bereits früh unterstützen, allerdings sind der passende Moment und das Potenzial oft nicht klar. Gleichzeitig bringt die Orientierung der Innovationsbemühungen auf Nachhaltigkeit mit sich, dass klassische ‚Marketingrezepte‘ nicht einfach 1:1 übertragen werden können. Um die nachhaltige Entwicklung der Kulturlandschaftsentwicklung zu unterstützen, zeigten sich drei Aspekte als wichtig:

1) Marketing als Prozess, von der Analyse bis zur Konzeption einer Marketingstrategie, der Planung, Umsetzung und Erfolgskontrolle bietet die Chance, fortlaufend Themen und gemeinsame Lösungsansätze wie die in ginkoo thematisierten Finanzierungsinstrumente zu entwickeln. Bei der Prozessgestaltung sollte das Vorgehen gut erläutert werden und auf eine ausgewogene und sich je nach Thema anpassende, offene Beteiligungskultur geachtet werden.

¹⁵ Ausschnitt aus dem Kooperationstool, Grafik: Harald Junker, Quelle: Schäfer et al. 2019

2) Die Kommunikation zu Nachhaltigkeitsthemen und zu Lösungen für eine nachhaltige Kulturlandschaftsentwicklung nach innen ist wichtig. Denn dieser Bereich unterstützt die Schaffung und Pflege von Transparenz und Vertrauen. Darüber hinaus unterstützt die Kommunikation die Motivation und operative Einbeziehung der an den jeweiligen Ideen beteiligten Akteure.

3) Auch für das Marketing nach außen bietet es sich an, durch Kooperation auf bestehenden Ressourcen aufzubauen und diese fortlaufend weiterzuentwickeln. Dabei ist zu beachten, dass das Marketing zum Thema nachhaltige Kulturlandschaftsentwicklung stimmig ist und tatsächlich Nachhaltigkeit mit vertretbarem Aufwand fördert. Während das Marketing hier einerseits eine fundierte Wissensbasis benötigt, z. B. über die naturräumlichen Anforderungen an Landwirtschaft, Tourismus und Naturschutz, funktionieren die Kommunikationsmaterialien andererseits oft über emotionale und inhaltlich reduzierte Ansprache.



Die Spreewälder Akteure wollen über die Marketingaktivitäten zu den beiden Finanzierungsinstrumenten informiert und einbezogen werden – dies beeinflusst ihre Bereitschaft, sich an der erfolgreichen Etablierung der Wiesenaktie und des Spendenschobers zu beteiligen wesentlich. Zudem ist wichtig, das ehrenamtliche Engagement zu würdigen und sichtbar zu machen, bspw. auf www.spreewaldfreunde.de¹⁶.

3.5 Wie bleibt das Wissen der Expert_innen und Akteure im Spreewald erhalten und entwickelt sich weiter?

Besonders an den Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Akteuren und Sektoren im Innovationsprozess bspw. zwischen Landwirtschaft, Naturschutz und Tourismus gestaltet sich Wissensaustausch mitunter schwer, da diese Bereiche oftmals vorher nicht zusammen an Nachhaltigkeitsproblemen der Kulturlandschaft gearbeitet haben und sich dafür erst Routinen entwickeln müssen. Im Besonderen muss die Frage beantwortet werden, wie der Wissensaustausch nach dem Projektende weitergeführt werden kann und wer dafür verantwortlich ist. Auch der Wechsel von Personen in den differenten kooperierenden Organisationen und Unternehmen wirft immer wieder die Frage auf, wie Wissen erhalten bleiben oder sich gar weiterentwickeln kann: Bei der Wissensplanung im Rahmen des strategischen WM können diese Themen adressiert werden. Beispielsweise wird hier besprochen, wie oft wichtiges Prozess- oder Faktenwissen bei denjenigen

¹⁶ Beispiel für eine Anzeige für die Wiesenaktie zum Jahreswechsel, Quelle: Niko Wilborn, Ulrike Schlott

Personen gesichert wird, bei denen es liegt. Einfache Methoden, dies in die Organisationsroutinen aufzunehmen, können sein: Mitarbeitendengespräche, Informationsveranstaltungen, Workshops oder Feldbegehungen. Bei gemeinsamen Kulturlandschaftspflegeaktionen ist dies auch informeller möglich und fördert das Erleben des gemeinsamen Beitrags für eine nachhaltige Kulturlandschaft. Dabei ist es wichtig, dass dieses Wissen bspw. in einem Prozessmodell oder einem Protokoll festgehalten wird.

Wie in anderen Bereichen des Innovationsmanagements muss im Bereich WM stets die Aktualität des Wissens überprüft werden und die einzelnen Maßnahmen müssen regelmäßig mit den Nachhaltigkeits- und Innovationszielen abgeglichen werden, auf die sich die Partner gemeinsam geeinigt haben. WM ist daher keine ‚trockene Bibliotheks- und Datenbankpflegearbeit‘. Auch im Rahmen des operativen WM werden Fragen der dauerhaften Nutzbarkeit durch das Anwenden spezifischer Tools adressiert. Hier kann bspw. die Wissenslandkarte¹⁷ hervorgehoben werden. Sie unterstützt die Akteure dabei, sich proaktiv einen Gesamtüberblick über die Situation zu erstellen und diesen fortlaufend zu aktualisieren. Viele Wissenslücken im ginkoo-Projekt waren so spezifisch, dass sie nicht durch das routinemäßige Monitoring, Modelle oder anderes aufgelöst werden konnten – hier ist die Zusammenarbeit mit der Wissenschaft, auch in der Ausbildung von Studierenden und in der wissenschaftlichen Begleitung des Experimentierens mit neuen Ideen in der Region sinnvoll.



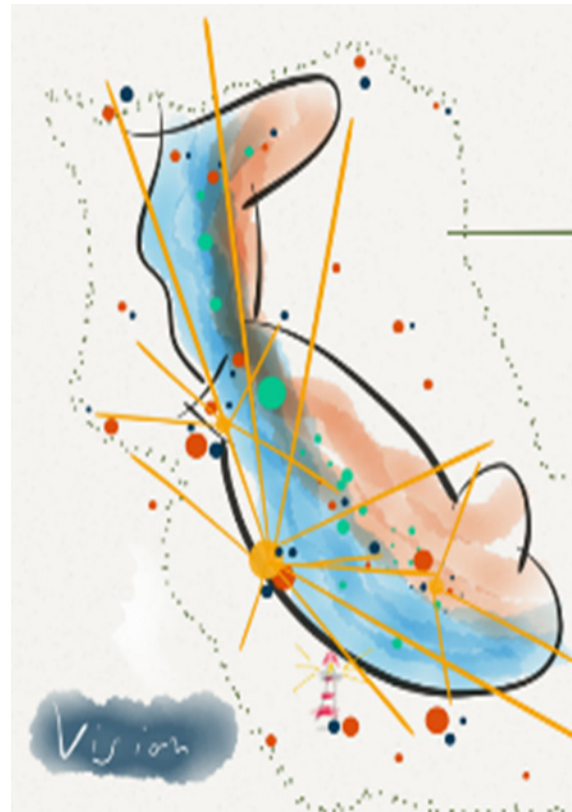
3.6 Wie kann man den Innovationsprozess integrativ koordinieren?

Im ginkoo-Projekt konnte die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Praxis durch die Finanzierung einer Stelle vor Ort so etabliert werden, dass die Bearbeitung von drei Ausgangsideen (Landschaftspflegepool, thermische Verwertung, Beteiligung des Tourismus an dem Erhalt der Kulturlandschaft) mit empirischen Arbeiten, Workshops und Begleitung der Umsetzung möglich war. Aus der koordinierenden Rolle im Spreewald sind über 20 kleinere Projekte entstanden. Diese kleineren Projekte ermöglichen es, die beim Arbeiten an den großen Ideen zutage getretenen Wissenslücken zu schließen und gemeinsam mit den Akteuren vor Ort konkrete Schritte umzusetzen. Die Inwertsetzung marginaler Niedermoorstandorte im Spreewald ist eine komplexe Herausforderung der Region, die verschiedene Ansätze verfolgen muss und daher eines übergreifenden und integrativen Innovationsmanagements bedarf. Das ginkoo-Projekt bot hierfür einen An-

¹⁷ Ausschnitt Wissenslandkarte. Quelle: Anett Kuntosch

stoß, jedoch ist die Gestaltung eines nachhaltigkeitsorientierten Kulturlandschafts- und Innovationsmanagementseine mittel- bis langfristige Aufgabe über die ginkoo-Projektlaufzeit hinaus. Aus dem ginkoo-Prozess konnten Wissenschaft und Praxis lernen: Innovationen für eine nachhaltige Kulturlandschaftsentwicklung benötigen ein Vorgehen für das Neue (Innovationsmanagement, z.B. Entwicklungsprozess für neue Finanzierungsinstrumente organisieren), aber auch für das Bewährte/ Erhaltenswerte (Kulturlandschaftsmanagement, z.B. Koordination Umsetzung von Pflegemaßnahmen).

Im Spreewald gibt es bereits koordinierende Akteure. Wie überall im Landmanagement sind dies jedoch in der Regel kleine oder mittlere Vereine, Unternehmen oder Verwaltungseinheiten. Deshalb mangelt es oft an den nötigen Ressourcen und Instrumenten, um die guten Ideen der Spreewälder und von außen aufzunehmen oder umzusetzen. Denn dazu gehört, dass naturwissenschaftliche, räumliche, technische, organisatorische und soziale Aspekte zu ganzheitlichen Lösungen für ein nachhaltigeres Landmanagement im Spreewald weiterentwickelt werden. Mal reicht die räumliche oder branchenspezifische Zuständigkeit dieser Akteure nicht für das gezielte Koordinieren systemisch gedachter Ideen, ein anderes Mal sollen sie eigentlich koordinieren und verfügen jedoch nicht über Personal und können dadurch ‚nur‘ verwalten, statt Innovationen voran zu bringen. Zudem ist die Innovationsorientierung ein Bereich, der gestärkt werden kann. So gibt es im Spreewald zwar koordinierende und ideenreiche Akteure, aber trotzdem niemanden, der über drei Landkreise hinweg legitimiert ist, die Entwicklung und Umsetzung eines nachhaltigen Kulturlandschaftsmanagements einschließlich der Entwicklung dafür notwendiger neuer Lösungen ganzheitlich zu koordinieren. Ohne dafür notwendige Ressourcen und angepasste Vorgehensweisen kommt jedoch scheinbar nichts voran – es braucht sowohl des wissensbasierten Überblick als auch das kompetente Implementieren von Maßnahmen im Kontext verschiedener Rechts- und Verwaltungsbereiche.



Innovative Lösungen für das Kulturlandschaftsmanagement umfassen weit mehr als gängige technologische Innovationsvorstellungen. Die Entwicklung von neuen Lösungen für eine nachhaltige Kulturlandschaftsentwicklung bis hin zu Kreislaufösungen¹⁸ zu koordinieren, ist eine mittel- bis langfristige Aufgabe mit gesamtgesellschaftlich strategischen und implementierenden

¹⁸ Visualisierte Ausgangsüberlegungen für Stoffkreislaufösungen in der Fallstudie Spreewald im ginkoo-Projekt. Quelle: Nico Heitepriem

Kompetenzen über den Spreewald und die verschiedenen Handlungsfelder für eine nachhaltige Kulturlandschaftsentwicklung hinweg. Auf Basis einer Befragung zu Zielen der Akteure für eine nachhaltige Kulturlandschaftsentwicklung und mit Hilfe des Tools zur Nachhaltigkeitsbewertung diskutierten die Akteure ein Zukunftsbild¹⁹ des Spreewalds und der innovationsorientierten Koordination für eine nachhaltige Kulturlandschaftsentwicklung. Mit solch einer zukunftsorientierten Perspektive vor Ort könnten Themen einer nachhaltigen Kulturlandschaftsentwicklung zum Thema gemacht werden, Lösungsansätze identifiziert und deren Beitrag für Nachhaltigkeit mit den Akteuren immer wieder überprüft werden, die Akzeptanz strategisch gesteigert, verschiedene Kooperationen gemanagt, die Lösungen nach innen und außen kommuniziert und die damit verbundene Wissensarbeit geleistet werden. ginkoo hat einen Werkzeugkasten entwickelt, der koordinierende Akteure bei dieser Arbeit unterstützen soll.



¹⁹ Gemeinsam entwickeltes Zukunftsbild beim Abschluss-Workshop am 28.10.2019, Quelle: Visualisierung Malte von Thiesenhausen und Jens Nordmann, Moderation Sven Lundie

Empfehlungen

Nachhaltiges (Kultur-)Land(schafts)management institutionell verankern

Aufgrund der Komplexität der Herausforderungen im nachhaltigen Landmanagement sowie der unterschiedlichen (Nutzungs-)Interessen und Ziele kann die Schaffung einer Schnitt- oder Stabsstelle mit Entscheidungsbefugnissen helfen, die Entwicklung über administrative Grenzen hinweg wissenschaftsbasiert zu koordinieren. Diese Funktion muss allerdings institutionell verankert, finanziert und mit entsprechenden Entscheidungsbefugnissen ausgestattet sein.

Kulturlandschaftsmanagement und Innovationsprozesse koordinieren

Um für die Kulturlandschaft Spreewald gleichzeitig das Ganze im Blick zu haben und - da wo notwendig - neue Lösungen zu entwickeln und umzusetzen, sind die verschiedenen Ebenen, auf denen koordiniert werden muss, zu beachten. Obwohl dies im Spreewald im Detail weitaus differenzierter berücksichtigt werden muss, können grob zwei Ebenen unterschieden werden:

- 1) **Gesamtkoordination.** Die Spreewälder_innen benötigen eine gemeinsame Funktionseinheit, die Innovationsprozesse oder eine zukunftsorientierte Gestaltung und Pflege der Kulturlandschaft/eines nachhaltigen Landmanagements über administrative und sektorale Grenzen hinweg strukturiert, operationalisiert und koordiniert. Ob dies ein sich um ALLES und ALLE kümmernder neue/r ‚Superkoordinator_in‘, ‚Kümmerer_in‘, ein ‚Kompetenzzentrum‘ oder eine verteilte und abgestimmte Verteilung dieser Funktion über verschiedene bereits vorhandene, sich aber personell und weiter entwickelnde koordinierende Akteure hinweg sein sollte, muss weiter ausgearbeitet werden. Dabei ist zu beachten, dass viele dieser Aufgaben eigentlich originär einem Biosphärenreservat zugeschrieben werden. Eine Gesamtkoordination könnte hier direkt die unterschiedlichen Fachbereiche in Austausch bringen, Perspektiven konzeptionell zusammenführen und über die Bereiche hinweg agieren. Durch andauernden Personalmangel in vielen Fachbereichen und starkes Eingebundensein in vielfältige Verwaltungslogiken kann die Biosphärenreservatsverwaltung im Spreewald derzeit nur begrenzt zusätzlich wirksam werden als der benötigte neutral moderierende Motor für die Zukunftsgestaltungsprozesse der Spreewälder_innen und die Übersetzung von Ideen in die vielfältigen rechtlichen Rahmenbedingungen, damit Maßnahmen umgesetzt werden können.
- 2) **Teilkoordination.** Der Spreewald ist eine komplexe Kulturlandschaft, die verschiedene Ansätze für eine nachhaltige Entwicklung benötigt. Denn es geht um so verschiedene Bereiche wie den Erhalt von Lebensräumen für Flora und Fauna, Kultur und Brauchtum oder (Qualitäts-)Tourismus. Diese verschiedenen Ansätze können jeweils in Projekten, Arbeitsgruppen o. ä. vorangetrieben werden. Auch

auf dieser themen- oder projektspezifischen Ebene sollte die Zusammenarbeit verbessert werden. Die verschiedenen Einzelprojektergebnisse sollten dann jedoch in Rückkopplung mit der Gesamtkoordination wieder zu einem Ganzen zusammengefügt werden. Durch solche regelmäßigen Rückkopplungen können Ergebnisse überprüft, nachgesteuert und neue Vorhaben entwickelt werden. Auch dies braucht Ressourcen und Kompetenzen.

Am konkreten Beispiel weiterarbeiten und für das Gesamte lernen

Ein Anwendungsfall oder ‚Testlauf‘ zur Konkretisierung dieser Fragen kann der Aktionsplan Spreewald sein. Beispielhaft können hier Fragen geklärt werden wie: Wer koordiniert den sinnvollen Einsatz der Mittel [Vergabe, Begleitung der Umsetzung von Maßnahmen und Mittelverwendungsprüfung]? Dies sollte auch politisch geklärt werden. Wie kann das Verfahren der Planung und Durchführung von Pflegemaßnahmen aufgesetzt werden, sodass ein über den zeitlich begrenzten Aktionsplan hinaus reichender Koordinationsmechanismus entsteht?

Wer stellt sicher, dass sämtliche Verwaltungsinstanzen berücksichtigt und beteiligt werden? Wie werden die umgesetzten Maßnahmen kommuniziert? Bei welchen Arbeiten können die Spreewälder_innen ehrenamtlich oder in gemeinsamen Volunteering-Maßnahmen mitwirken, damit durch Erleben des eigenen Beitrags zur Kulturlandschaftspflege die Spreewälder Kultur und Verbundenheit der Akteure mit der Kulturlandschaft gefördert wird?

Kulturlandschaftsmanagement und Innovationsprozesse stärker partizipativ gestalten zur Senkung von Akzeptanz-Barrieren

Innovative Ansätze des nachhaltigen Landmanagements bedürfen der Akzeptanz beteiligter Akteure, um erfolgreich zu sein. Die Einbeziehung von relevanten Akteuren (Partizipation), z. B. Landwirt_innen oder Landbesitzer_innen in Strategieentwicklung kann helfen, Vertrauen aufzubauen und die Akzeptanz von Innovationen positiv zu beeinflussen. Dabei ist zu beachten, dass Kulturlandschaftspflege einerseits auf einer allgemeinen Ebene organisiert werden muss (z. B. Finanzierungsinstrumente), die Umsetzung von Maßnahmen jedoch flächenspezifisch. Für beide Ebenen sollten jeweils die Mechanismen der Beteiligung gut bedacht werden, damit die ‚richtigen‘ Akteure an einem Strang ziehen können.

Flexiblere Gestaltung von Förderprogrammen

Aufgrund standortspezifischer Unterschiede, insbesondere durch das Wassermanagement im Spreewald, sind Förderprogramme oft unzureichend auf lokale Gegebenheiten abgestimmt. Stärkere Flexibilität und Gestaltbarkeit im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung und Anpassung an den jeweiligen Kontext können mehr Spielraum für innovative Ideen vor Ort bieten. Für die Bottom-up-Ausgestaltung müssen die Akteure jedoch auch Möglichkeiten der Weiterentwicklung von Kenntnissen und Fähigkeiten erhalten. Ein möglicher Rahmen, um spreewaldspezifisch über Naturschutz, Landwirtschaft, Tourismus und Verwaltung hinweg die Kulturlandschaftspflege zu planen und umzusetzen, könnte die Konkretisierung der Idee eines Landschaftspflegeverbands oder einer Organisationsform mit den vor Ort notwendigen Funktionen sein. Diese Idee stellt exemplarisch wieder die Frage danach, wie die Gesamtkoordination und die Koordination der Umsetzung von konkreten Pflegemaßnahmen organisiert und finanziert werden kann.

Fördern von gemeinsamen Werten und einer Vision

Ein fehlender Austausch zu konkreten Zielen führt zum Eindruck, dass Akteure im nachhaltigen Landmanagement nur konträre Interessen und Ziele haben, die zu Landnutzungskonflikten, aber nicht zu gemeinsamen Lösungen führen. Um eine Grundlage für gemeinsames Handeln zu erarbeiten und sich über Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Gestaltung der Kulturlandschaft auszutauschen, sind Räume für Diskussion unerlässlich. Diesen Austausch unter den Akteuren zu organisieren und zu moderieren, benötigt eine langfristige Perspektive, Ressourcen und Legitimation. Denn geteilte Ziele sind das Ergebnis eines zukunftsorientierten, wissensbasierten und moderierten Austauschs. Dies schafft Raum für individuelles und gemeinsames Lernen und eine Basis für umsetzungsorientierte Zusammenarbeit motivierter, kreativer, umsetzungstarker und mit der Region verbundener Akteure.

Literaturverzeichnis

- Busse, M., Heitepriem, N., Siebert, R. (2019): The Acceptability of Land Pools for the Sustainable Revalorisation of Wetland Meadows in the Spreewald Region, Germany. *Sustainability*, 11, 4056; doi:10.3390/su11154056.
- Busse, M., Siebert, R., Heitepriem, N. (2019): Acceptability of innovative biomass heating plants in a German case study—a contribution to cultural landscape management and local energy supply. *Energy, Sustainability and Society*. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13705-019-0215-2>
- Herle, F. B., Hausy, C. König, B. (2019): Nachhaltige Kulturlandschaftsentwicklung durch touristische Finanzierungsinstrumente. Mit Praxisbeispielen erfolgreicher Zusammenarbeit und Tipps zur Gästemotivation. In: ginkoo-Projektberichte. IRI THESys, Humboldt-Universität zu Berlin. DOI: <https://doi.org/10.18452/19715>
- Herle, F. B., Hausy, C. (2019): Touristische Finanzierungsinstrumente zur nachhaltigen Kulturlandschaftsentwicklung. In: *Tourismus und Gesellschaft*. Berlin S. 295-308.
- Gill, F., Zscheischler, J., Schäfer, M., Heitepriem, N. (2019): Leitfaden für die Einbindung Freiwilliger in die Öffentlichkeitsarbeit. Eine Orientierungshilfe für Bürgerstiftungen. In: ginkoo Projektberichte. IRI THESys, Humboldt-Universität zu Berlin. DOI: <https://doi.org/10.18452/19714>
- Schäfer, M., Nölting, B., Schaal, T., Zscheischler, J. (2019): Leitfaden Kooperationsmanagement für Nachhaltigkeitsinnovation. In: ginkoo Projektberichte. IRI THESys, Humboldt-Universität zu Berlin, DOI: <https://doi.org/10.18452/20900>

Die Innovationsgruppe ginkoo widmet sich sozialen und wirtschaftlichen Fragen, ob und wie ‚Nischenlösungen‘ im Landmanagement, bspw. im Ökolandbau, sowie regionale oder unternehmerische Initiativen größere Bedeutung in Wirtschaft und Gesellschaft erfahren können. Denn Land wird oft nicht nachhaltig genutzt. Gleichzeitig existieren bereits nachhaltige Lösungen, die jedoch nicht im größeren Maßstab angewandt werden und eher geringe Marktrelevanz haben. Die Komplexität von Entwicklungs-, Umsetzungs- und Lernprozessen für ein nachhaltiges Landmanagement erfordert einen hohen Aufwand an Kommunikation, Koordination und Kooperation – eine branchenübergreifende Managementherausforderung. Ziel des Projekts ist es, die Bedingungen für das Innovationsmanagement im Landmanagement zu erforschen und Methoden und Werkzeuge (Tools) zu entwickeln, um das Organisieren komplexer Innovationsprozesse im nachhaltigen Landmanagement zu unterstützen. ginkoo ist eine Innovationsgruppe im Rahmen des Förderschwerpunkts ‚Innovationsgruppen für ein Nachhaltiges Landmanagement‘ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) (FKZ 033L145AN, 2014-2019). Dieser Förderschwerpunkt wird innerhalb des BMBF-Rahmenprogramms ‚Forschung für Nachhaltige Entwicklung‘ (FONA) gefördert.



agrathaer

DANK

Die Autoren danken allen Akteuren, die in Interviews, Befragungen, Workshops, gemeinsamem Testen, durch kollegiales Feedback, Reflexionsräume, administrative Unterstützung, als Projektmitarbeiter*in und durch andere Formen interessierter Teilnahme mitgewirkt haben. Besonderer Dank für die Koordination und Moderation des inter- und transdisziplinären Forschungsprozesses an Lukas Wortmann und Dr. Sven Lundie.

Impressum

Herausgeber

IRI THESys
Humboldt-Universität zu Berlin
Bettina König, Anett Kuntosch, Beate Richter
Unter den Linden 6
10099 Berlin

Offices: Friedrichstraße 191/193 10117 Berlin

Kontakt

bettina.koenig@agrar.hu-berlin.de

Stand

Dezember 2019

Autoren

Bettina König, Nico Heitepriem, Anett Kuntosch, Maria Busse, Tamara Schaal, Felix Zoll, Felix Herle, Martina Schäfer, Rosemarie Siebert

Bitte zitieren als/please cite as:

König, B., Heitepriem, N. Kuntosch, A., Busse, M., Schaal, T., Zoll, F., Herle, F., Schäfer, M., Siebert, R.m. Diehl, K., Skroblin, J.-H., Petschick, M. (2019): Innovative Lösungen für eine nachhaltige Kulturlandschaftsentwicklung im Spreewald. Ergebnisse des ginkoo-Projekts. ginkoo Projektberichte, Humboldt-Universität zu Berlin. DOI_ <https://doi.org/10.18452/20902>

Bildquellen

Titelbild: Anett Kuntosch





www.ginkoo-projekt.de
www.ginkoo-innovationsnavigator.de